

---

## RENAULT DO BRASIL S.A.

### Fábio Luiz Mariotto

Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas

---

### A missão

Em 15 de julho de 2002, Pierre Poupel, que até então era Diretor de Qualidade do Grupo Renault, na França, assumiu a posição de Diretor da Renault Mercosul e Presidente da Renault do Brasil. O executivo, de 59 anos, dos quais 35 na Renault, já tinha atuado na filial brasileira entre 1995 e 1999, quando comandou a instalação da fábrica de São José dos Pinhais (PR), inaugurada em dezembro de 1998.<sup>1</sup> Ele voltava com uma missão explícita: perseguir a rentabilidade nas operações do Mercosul, ou, nas suas palavras, “readequar algumas atividades [da região] à realidade do mercado”.<sup>1</sup> O Brasil representou cerca de 78% das vendas do setor nesse mercado, em 2001. A prioridade da montadora, que tinha sido conquistar uma participação significativa no mercado brasileiro, agora passava a ser a rentabilidade das operações.<sup>2</sup> Esta inversão ocorria apesar de que a participação da Renault no mercado brasileiro ainda não tinha chegado nem à metade de sua meta de 10%, anunciada em 1998. É que os prejuízos acumulados atingiam valores insustentáveis. A Tabela 1 mostra alguns dados do desempenho recente da filial brasileira até a chegada de Poupel.

A Renault tinha sido a primeira das novas montadoras no Brasil a deslanchar no mercado brasileiro. Partindo do zero, sua produção local atingiu 6% das vendas domésticas de todas as marcas

---

<sup>2</sup> “Poupel faz ‘faxina’ na Renault”, *Valor*, 2/10/2002

<sup>3</sup> Parajara, F. “A segunda fase da Renault”, *Isto é Dinheiro*, 04/12/2002

em três anos de operação. Mas sua participação tinha regredido em 2002; em agosto desse ano, a empresa tinha perdido o quinto lugar nas vendas locais para a rival Peugeot, que se instalou no país dois anos mais tarde. Com um volume de produção bem menor do que esperava ao instalar a primeira fábrica no Paraná, em 1998, a Renault ia fechar 2002 com a produção de menos do que 60 mil veículos. Este volume ficava bem abaixo do ponto de equilíbrio, estimado em cerca de 100 mil veículos por ano, segundo Poupel. (Na indústria automobilística, a lucratividade das operações é extremamente sensível à utilização da capacidade instalada e plantas ociosas são um problema grave).

	1999	2000	2001
Receita líquida (R\$ milhões)	511	1.165	1.424
Lucro líquido (R\$ milhões)	(552)	(425)	(418)
Patrimônio líquido (R\$ milhões)	172	(253)	(671)
Produção (Unidades)	24.809	58.083	71.108
Vendas internas de nacionais (Uds.)	18.058	42.189	60.463
Exportações (Uds.)	1.903	14.459	5.507
Vendas internas incl. imports. (Uds.)	32.540	56.608	70.389
Vendas totais incl. export. (Uds.)	34.443	71.067	75.896
Rec. Líq./Veículo (R\$)	14.836	16.393	18.763
Lucro/Veículo (R\$)	(16.026)	(5.980)	(5.508)

**Tabela 1: Resultados da Renault do Brasil em anos recentes**

Fonte: Autor, com base em dados do Balanço Anual da Gazeta Mercantil e Anfavea

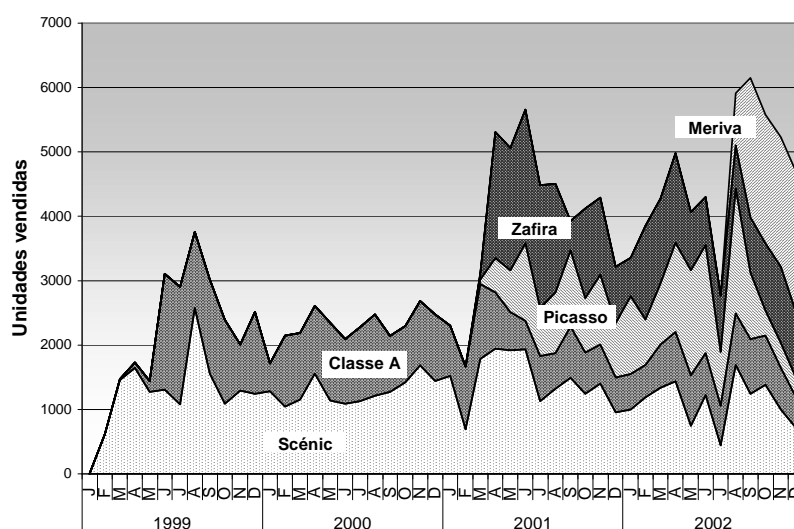
Poupel e a direção mundial da Renault sabiam que reverter os prejuízos não ia ser uma tarefa simples e que os lucros não viriam tão rapidamente. Por isso, o prazo para atingir a lucratividade foi fixado em 2004. Antes disso, não haveria fôlego para prosseguir com a expansão.

Mas na pauta de Poupel havia mais um item muito importante. Sua missão incluía também a criação de uma base para a exportação em massa de um veículo global da Renault, ainda não revelado ao público. Em princípio, o veículo escolhido para esse fim era um monovolume (minivan) compacto sobre a plataforma do Clio. (Vale lembrar que a Meriva, da General Motors, usa a plataforma do Corsa.) O veículo era desconhecido pelo público e, no fim de 2002, a empresa ainda estava trabalhando no seu projeto. Se fosse lançado no Brasil, o veículo iria competir com a Meriva da GM e com a Fit, que

estava para ser produzida pela Honda no país. Esse veículo é o que mais se prestaria à exportação para uma ampla gama de destinos, tanto de mercados mais maduros como de mercados emergentes.

Havia, no entanto, outros modelos que podiam alternativamente desempenhar esse papel de veículo global. Um era a minivan Scénic, que já era produzida no Brasil, numa versão re-estilizada (mediante um face-lift). Na versão corrente, esta minivan tinha sido, de 1999 a 2001, líder do mercado brasileiro na categoria (que incluía também a Classe A, da DaimlerChrysler, a Picasso, da Citroën, e a Zafira e a Meriva, da General Motors). No entanto, em setembro de 2002, ela tinha sido superada em vendas mensais pela Meriva, lançada em agosto. A Figura 1 mostra a evolução das vendas nesse segmento.

Apesar disso, a empresa acreditava que, com a re-estilização, o modelo ainda tinha uma sobrevida capaz de gerar lucros. Dois argumentos sustentavam essa crença: em primeiro lugar, o desempenho desse modelo no mercado local era muito prejudicado pelo ambiente de feroz concorrência, reinante no mercado brasileiro. Em ambientes menos competitivos, por exemplo, países da América Latina além do Mercosul, México e África do Sul, o modelo poderia vender bem, se o preço fosse adequado. Em segundo lugar, a Scénic tinha afinal sido a responsável pela virada da Renault na Europa, na segunda metade da década dos 90, quando a empresa cresceu muito e acabou surpreendendo o mundo ao adquirir o controle da japonesa Nissan. Tinha, portanto, suas qualidades.



## **Figura 2: Licenciamento de veículos novos no Brasil como percentual do total mundial**

Fonte: Elaborado pelo autor, com dados da Anfavea

### **Graus de liberdade**

O grau de compromisso assumido pela Renault no Brasil era muito alto. De fato, os investimentos feitos pela empresa no Brasil, incluindo a construção de três fábricas e organizando um complexo industrial de fornecedores, mostrava claramente a determinação da empresa em fincar posição sólida no Brasil. Não havia possibilidade de recuar.

A Renault havia construído três fábricas em São José dos Pinhais. A primeira a ser inaugurada, em dezembro de 1998, começou produzindo a minivan Scénic e, meses depois, também o Clio. Foi a primeira fábrica levantada exclusivamente pela Renault fora da França. Cerca de 20 fornecedores também se instalaram nas vizinhanças da fábrica. Muitos destes 20, como Bertrand Faure (responsável pelos bancos do automóvel), Ecia (coluna de direção e escapamentos), Sommer Aliber Siemens (habitáculo e painéis de portas) e Vallourec (eixos, rodas e pneus) eram fornecedores globais da Renault e instalaram-se junto à montadora justamente para garantir seu fornecimento. Uma segunda fábrica foi inaugurada em 1999, esta produzindo motores. E, em 2001, foi inaugurada mais uma planta de montagem, esta em parceria com a Nissan, para a produção de comerciais leves das duas marcas.

### **O Grupo Renault**

A Renault foi a 11a. fabricante de veículos automotivos no mundo e a líder do mercado na Europa, em 2001. Foi fundada em 1898 e tornou-se uma companhia limitada em 1922. Em 1945, ela foi nacionalizada pelo governo francês, mas acabou sendo privatizada em 1996. No início de 2002, o governo francês ainda detinha 26% do capital da empresa.

Nos anos 90, a Renault teve várias iniciativas de aliança com outros fabricantes, aparentemente preparando o terreno para futuras aquisições ou fusões. Em 1999, a empresa atingiu um importante marco na sua história, adquirindo o controle da montadora japonesa Nissan, oitava maior do mundo em

vendas e terceira do Japão (após Toyota e Honda). Em 2001, o Grupo Renault (sem incluir a Nissan) vendeu 2,4 milhões de veículos, dos quais, 2,1 milhões de automóveis. Os resultados financeiros e de mercado dessas vendas estão resumidos na Tabela 2.

	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
Receita (Euro milhões)	31.696	37.187	37.592	40.175	36.351
Lucro líquido (Euro milhões)	827	1.349	534	1.080	1.051
Margem líquida	2,6%	3,6%	1,4%	2,7%	2,9%
Lucro sobre patrimônio líquido	12,4%	17,2%	6,5%	11,2%	10,5%
Fatia do mercado da Europa Ocidental: Automóveis			11,0%	10,6%	10,6%
Fatia do mercado da Europa Ocidental: Comerciais leves			13,9%	14,1%	15,3%
Fatia do mercado mundial			4,1%	4,1%	4,3%

**Tabela 2: Resultados recentes do Grupo Renault**

Fonte: o autor a partir dos relatórios anuais da Renault

A Tabela 3 mostra a produção de automóveis e comerciais leves pela Renault e pelas suas subsidiárias no mundo, em 2000. Se agruparmos os dados em regiões, a Europa vem em primeiro lugar, com 85,9% dos automóveis e comerciais leves produzidos, em seguida vêm a Ásia, com 6,9%, a América do Sul, com 5,8%, a América do Norte, com 1,2% e, finalmente, a África, com 0,3%. A produção da Renault é, portanto, extremamente concentrada na Europa. Chama atenção a sua participação quase nula na América do Norte (EUA), o maior mercado mundial.

País	Automóveis (A)	% do Total	Comerciais Leves (B)	% do Total	A + B	% do Total
França	1.166.790	54,8%	240.927	74,1%	1.407.717	57,3%
Espanha	485.364	22,8%	50.898	15,6%	536.262	21,8%
Turquia	138.478	6,5%	1.023	0,3%	139.501	5,7%
Eslovênia	122.949	5,8%	0	0,0%	122.949	5,0%
Brasil	58.976	2,8%	0	0,0%	58.976	2,4%
Argentina	43.670	2,0%	13.965	4,3%	57.635	2,3%
Romênia	29.187	1,4%	12.580	3,9%	41.767	1,7%
US	28.787	1,4%	0	0,0%	28.787	1,2%
Coréia S.	28.787	1,4%	0	0,0%	28.787	1,2%
Colômbia	15.179	0,7%	0	0,0%	15.179	0,6%
Uruguai	8.138	0,4%	2.954	0,9%	11.092	0,5%
Marrocos	4.337	0,2%	2.073	0,6%	6.410	0,3%
Malásia	0	0,0%	469	0,1%	469	0,0%
China	0	0,0%	434	0,1%	434	0,0%
Total	2.130.642	100,0%	325.323	100,0%	2.455.965	100,0%

**Tabela 3: Produção de automóveis e comerciais leves pela Renault no mundo em 2000**

Fonte: o autor, a partir de dados da OICA

Estes dados tornam patentes as limitações que a Renault enfrentaria para se tornar uma empresa global, caso ela não tivesse tido a iniciativa (e nem a oportunidade) de aliar-se a outra grande empresa, a Nissan, para unir forças e complementar mercados.

A Nissan Motor Co., Ltd. foi em 2001 o terceiro maior fabricante de veículos automotivos do Japão (após a Toyota e a Honda). Fundada em 1933, a empresa expandiu-se e em 2002 produzia e vendia ao redor do mundo muitos modelos de veículos automotivos, tornando-se uma das marcas do setor mais conhecidas no globo.

Apesar de sua história de sucesso, a Nissan enfrentou um período de sérias dificuldades na década dos 90. Era acusada de excessiva burocracia e altos custos administrativos, além de ter uma linha de veículos conservadores e pouco atraentes. No período de 1992 a 1999, sofreu prejuízos em todos os anos, exceto em 1996. Sua participação no mercado japonês, que vinha caindo há 26 anos, atingiu seu nível mais baixo, de 19%, em 1999, enquanto suas dívidas somavam 2,6 trilhões de ienes (cerca de US\$ 20 bilhões), ameaçando a empresa de ir à falência.

Em março do mesmo ano, a Renault veio em socorro da empresa japonesa, adquirindo 36,8% do seu capital, injetando US\$ 5,4 bilhões na empresa e colocando Carlos Ghosn, um dirigente da Renault nascido no Brasil, como principal executivo. Ghosn conduziu uma virada na Nissan, superando as mais otimistas expectativas dos demais dirigentes da empresa. Já em outubro de 1999, a empresa divulgou um Plano de Revitalização. Ghosn anunciou o fechamento de cinco fábricas no Japão e iniciou um drástico programa de corte de custos, fazendo jus à sua alcunha de “le cost cutter”. Com o apoio do voto controlador da Renault, Ghosn removeu 35 de 42 membros do Conselho, deixando a empresa com um conselho mais enxuto. Ao mesmo tempo, Ghosn ordenou à empresa 22 novos lançamentos até 2002. Estas e outras medidas implementadas por Ghosn trouxeram a Nissan de volta aos lucros e ao crescimento das vendas, conforme se vê na Tabela 4.

	1997	1998	1999	2000	2001
Receita (Yen bilhões)	6.565	6.580	5.977	6.090	6.196
Lucro líquido (Yen bilhões)	-14	-28	-684	331	372
Margem líquida	-0,2%	-0,4%	-11,4%	5,4%	6,0%
Lucro sobre patrimônio líquido	-1,4%	-2,9%	-121,4%	34,6%	23,0%
Fatia do mercado americano			4,1%	4,2%	4,1%
Fatia do mercado mundial			4,6%	4,6%	4,6%

**Tabela 4: Resultados recentes da Nissan**

Fonte: Autor, a partir de dados do Annual Report 2001 da Nissan

Em 2000, a Nissan concentrava sua produção de veículos leves essencialmente em três regiões: Ásia, com 56,1%, NAFTA, com 25,5%, e Europa, com 15,5%. A Tabela 5 apresenta essa distribuição por países. Vale notar que mais da metade das unidades eram produzidas no Japão.

	<b>País</b>	<b>Automó- veis (A)</b>	<b>% do Total</b>	<b>Comerciais Leves (B)</b>	<b>% do Total</b>	<b>A + B</b>	<b>% do Total</b>
1	Japão	1.141.461	55,8%	183.296	32,8%	1.324.757	50,9%
4	EUA	150.129	7,3%	227.146	40,7%	377.275	14,5%
2	Inglaterra	327.701	16,0%	0	0,0%	327.701	12,6%
3	México	270.000	13,2%	46.000	8,2%	316.000	12,1%
5	Espanha	75.580	3,7%	56.668	10,2%	132.248	5,1%
6	Taiwan	73.000	3,6%	2.000	0,4%	75.000	2,9%
7	África do Sul	7.500	0,4%	24.000	4,3%	31.500	1,2%
8	Tailândia	0	0,0%	19.000	3,4%	19.000	0,7%
	Total	2.045.371	100,0%	558.110	100,0%	2.603.481	100,0%

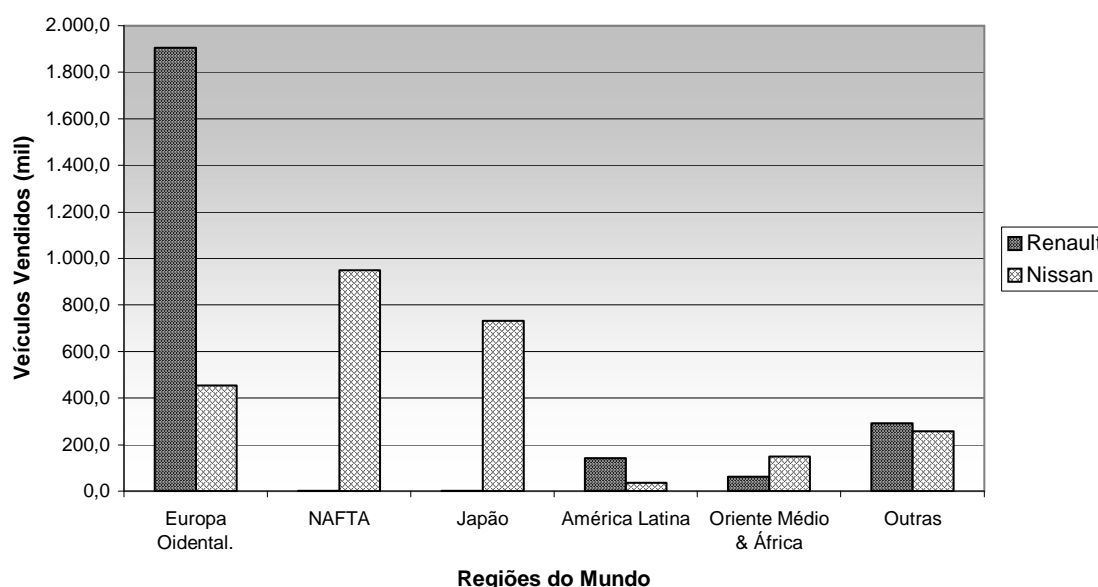
**Tabela 5: Produção de automóveis e comerciais leves pela Nissan no mundo em 2000**  
**Fonte: Autor, a partir de dados da OICA**

### A aliança Renault-Nissan

Ao mesmo tempo em que Ghosn promovia a virada da Nissan, as duas empresas estabeleceram uma aliança entre si, a qual seria fortalecida em etapas. Ao que tudo indicava, o objetivo final da Renault era promover uma futura fusão entre as duas empresas.

A união dos dois grupos fazia bastante sentido, já que havia uma série de complementaridades entre eles. Em primeiro lugar, existia uma patente complementaridade nos mercados atendidos. A Renault era forte na Europa e na América do Sul, onde a Nissan tinha presença pequena. Por outro lado, a Nissan era forte na América do Norte e na Ásia, regiões em que a Renault estava praticamente ausente. A Figura 3 demonstra isto (note-se que são dados de vendas, não de produção, como os mostrados acima).





**Figura 3: Distribuição das vendas de veículos da Renault e da Nissan nas várias regiões do mundo**

**Fonte: Autor, a partir de dados do site global da Nissan, 2002.**

Outra importante complementaridade residia no know-how distintivo de cada grupo. A Nissan possuía reconhecida experiência na gestão de qualidade e produtividade na manufatura. A Renault, por outro lado, tinha seus pontos fortes em marketing, design, estratégia de plataformas e financiamento de vendas, além de experiência na promoção de talentos e na tomada rápida de decisões.

Finalmente, existiam complementaridades nas respectivas linhas de produtos. A Nissan fazia carros luxuosos e veículos com tração nas quatro rodas, produtos quase inexistentes na linha da Renault. Em 2001, o processo de formação do grupo bi-nacional Renault-Nissan entrou em nova fase, com o anúncio de um plano para intensificar o desenvolvimento da aliança. O plano envolvia um reforço na troca de ações, a fim de criar uma comunidade de interesses, e a criação de uma estrutura comum de comando estratégico.

Os dois grupos dispuseram-se ainda a usar plataformas comuns, padronizar sistemas de produção e até compartilhar a produção em algumas plantas. Em meados de 2002, a Renault e a Nissan

passaram a produzir, numa mesma planta no Brasil, cada uma um modelo de comercial leve. A Renault começou produzindo a Master, um furgão, e a Nissan, a Frontier, uma picape de cabina dupla.

### **Estratégia global da Renault**

No seu relatório anual de 2001, a Renault descreve explicitamente sua estratégia global. A empresa adotou o objetivo de “crescer lucrativamente”. Era inevitável que, para isso, ela teria que se expandir internacionalmente. De fato, o mercado automobilístico europeu encontrava-se num estágio maduro e crescia lentamente, ao mesmo tempo em que a demanda nos mercados emergentes (Leste Europeu, China, América Latina, Índia) prometia crescer rapidamente nos anos seguintes. Além disso, dada a forte concorrência em todos os mercados, deprimindo preços e margens, está claro que só iriam sobreviver as empresas que conseguissem atingir economias de volume na produção, no desenvolvimento e na comercialização através de uma operação em escala global. Portanto, a expansão internacional e a participação de mercados emergentes (Europa Oriental, Ásia, América Latina, África) era um elemento essencial da estratégia do grupo.

Um componente-chave da estratégia traçada pela Renault foi o de complementar sua presença internacional por meio de uma parceria com outro grande fabricante. As dificuldades enfrentadas pela empresa japonesa Nissan, a qual, apesar de tudo, detinha uma marca respeitável e uma reputação de qualidade e boa engenharia, apresentaram-se como uma oportunidade para a Renault. Foi, assim, iniciada uma aliança entre os dois grupos, a qual, ao que tudo indicava, deveria se consolidar futuramente numa fusão.

O plano de desenvolvimento da aliança Renault-Nissan fazia parte, portanto, da estratégia da Renault. Uma parte do plano teve por finalidade reforçar os elos e a comunidade de interesses entre os dois grupos e estabelecer uma gestão estratégica unificada, enquanto se preservava a autonomia operacional de cada grupo e as duas marcas. Uma outra parte do plano, no entanto, referia-se à implementação de ações visando o entrosamento das operações dos dois grupos aliados. Isto pôde ser constatado nos resultados obtidos já no período 2000-2001. Evidentemente, esses resultados foram planejados com antecedência, fazendo parte da estratégia da Renault. Tais ações envolveram:

Compartilhamento de recursos para gerar economias de escala. Isto foi conseguido através de plataformas comuns, famílias comuns de conjuntos motor-transmissão, política de compras com coordenação mundial, distribuição compartilhada na Europa, compartilhamento de produção e sistemas de informação unificados.

Exploração de pontos fortes complementares para gerar receita adicional. Assim, explorando a complementaridade dos respectivos mercados, a Renault voltou ao México através da Nissan e esta ingressou no Brasil através da Renault. No que se refere à complementaridade do know-how e outras competências-chave, a Renault beneficiou-se da experiência da parceira em gestão de qualidade e produtividade na manufatura e a Nissan, por sua vez, beneficiou-se da experiência da Renault em marketing, design, estratégia de plataformas e financiamento de vendas.

A estratégia do Grupo Renault propriamente dito e a estratégia para a Aliança Renault-Nissan estavam intimamente integradas. Na apresentação de sua estratégia no Relatório Anual de 2001, a Renault declarava que seu plano de crescimento lucrativo baseava-se em dois pilares: inovação e identidade de marca; e desenvolvimento internacional e competitividade.

No que se refere à inovação e identidade de marca, a Renault confiava na sua própria capacidade de inovar. Continuará se esmerando para lançar carros charmosos e tecnicamente avançados na faixa mais popular, dos quais o exemplo típico era o Clio. No outro extremo da linha, a empresa estava lançando modelos no segmento D de luxo, com o Laguna II e o Vel Salis, um sedan de luxo com arquitetura inovadora. Da mesma forma que a Peugeot, a Renault adotou a filosofia de tratar o automóvel com um produto de moda. E esta visão estava dando certo.

Na busca do desenvolvimento internacional, a Renault adquiriu a Dácia, empresa automotiva romena, e as operações automotivas da Samsung, além de expandir suas operações no Brasil, na Argentina e na Turquia. Quanto à competitividade, a empresa estará sendo apoiada na experiência complementar da parceira Nissan para cortar custos, reduzir o prazo de desenvolvimento de novos

produtos e encurtar o prazo de entrega de encomendas pelo consumidor. Além disto, estará contando com a Nissan para melhorar seus sistemas de qualidade.

Em resumo, a estratégia da Renault, conjugada com a da Nissan, era a de “crescer lucrativamente”, ao longo de duas grandes linhas estratégicas: expandir-se geograficamente, para obter economias de escala em P&D e marketing, ao mesmo tempo em que participava de mercados emergentes, de crescimento mais rápido e potencial de crescimento futuro; e compartilhar recursos, inclusive pela utilização comum de plataformas e exploração de competências complementares. A empresa enfatizava sua atenção ao design arrojado e tecnologia inovadora. Fazia parte da estratégia global da empresa centralizar as atividades de pesquisa e desenvolvimento.

### **Estratégia da Renault no Brasil**

A Renault faz parte de um grupo de montadoras transnacionais que instalaram plantas de produção de veículos leves no Brasil nos anos 90. Este grupo inclui também a Honda, a PSA Peugeot Citroën, a Mitsubishi, a Nissan e a Land Rover. Estas empresas foram chamadas de “newcomers” ou novatas, para distingui-las das empresas instaladas no país há mais tempo: a General Motors, a Ford, a Volkswagen e a Fiat. A Toyota era em geral classificada como newcomer, embora já fabricasse no Brasil o utilitário Bandeirantes desde 1962.

Muito antes de a Renault instalar uma fábrica própria no Brasil, três modelos projetados pela empresa já haviam sido fabricados no Brasil, sob licença, por outras montadoras: o Dauphine e o Gordini, pela Willys-Overland do Brasil, nos anos 60, e o Ford Corcel, cujo projeto básico permaneceu no mercado brasileiro por 24 anos (1969-1991). Apesar de não ter se envolvido diretamente com a produção desses modelos, a Renault ganhou algum conhecimento do mercado e das condições locais.

De 1993 a 1998, a Renault tinha vendido no mercado brasileiro unicamente veículos importados, através da Caa, seu representante exclusivo no país. Os veículos eram importados da Argentina (onde a Renault era líder do mercado) e da França. Nesse período, as vendas evoluíram de 1.559 veículos em 1993 para 19.123 em 1998. Em 1994, a Renault assumiu a liderança entre as marcas importadas,

ultrapassando a Honda. O grande trunfo da marca era o Renault 19, lançado em janeiro de 1994 e fabricado na Argentina. Nessa época, a Caoa divulgou que a Renault tinha planos para produzir localmente 50 mil carros por ano, parte dos quais seriam exportados para outros países da América Latina.

Em abril de 1995, a Renault anunciou que planejava instalar uma planta de montagem no país, com um investimento de US\$ 1 bilhão. No ano seguinte, anunciou sua decisão de localizar sua fábrica em São José dos Pinhais, no Paraná, e iniciou a construção dias depois.

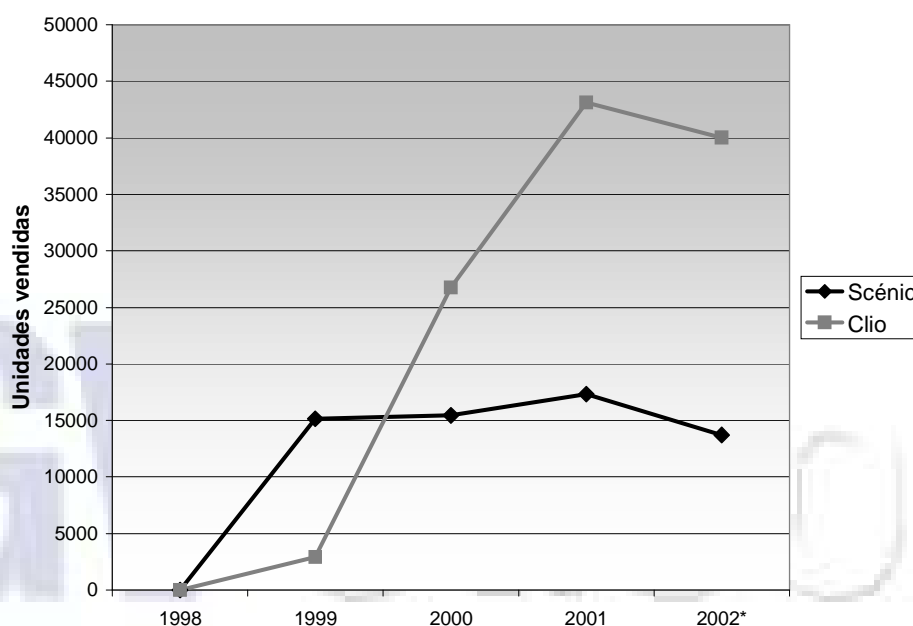
O chamado “regime automotivo”, instituído pelo governo, visava estimular a produção e a competitividade da indústria automobilística. Por um lado, para estimular a competitividade, previa uma redução da alíquota de importação de automóveis de 70% para 63% em 1997, 49% em 1998 e 35% em 1999. Ao mesmo tempo, para facilitar a produção local, o índice de nacionalização exigido baixaria para 60%. Nessa ocasião, a ministra Dorothea Werneck prognosticou que o Brasil iria produzir cerca de 3,2 milhões de veículos no ano 2000.

O governo do Paraná e a prefeitura de São José dos Pinhais haviam fornecido um conjunto de incentivos à montadoras, que incluíram doações e usufruto de terrenos, obras de infraestrutura, abatimento na tarifa de energia elétrica, créditos favorecidos, isenção fiscal e participação do governo no empreendimento. Um estudo recente estimou o valor total desses incentivos dados à Renault em R\$ 353,7 milhões.

Enquanto construía sua fábrica no Paraná, a Renault tratou de expandir sua rede de revendas no país, limitada a 32. Estabeleceu metas de 75 revendas até o final de 1997 e de 200 até o final de 1998. Ao mesmo tempo, ia compondo sua rede de distribuidores, muitos dos quais localizaram instalações próximas à fábrica da Renault.

Em maio de 1997, foi divulgado, pela primeira vez, que o modelo da Renault a ser fabricado no Brasil seria a minivan Scénic. Este tipo de veículo ainda não era feito no país por nenhum fabricante. A fábrica da Renault no Paraná foi inaugurada em 4 de dezembro de 1998. Na ocasião, Louis

Schweitzer, o presidente do Grupo, declarou que a Renault pretendia alcançar 10% do mercado brasileiro de automóveis em 2005 e tornar-se a quinta maior montadora do país. A produção iniciou-se em janeiro de 1999, com a minivan compacta Scénic, cujas vendas começaram no mês seguinte. Este veículo inaugurou o segmento dos monovolumes no Brasil. Em julho do mesmo ano, teve início a produção do Clio, nas versões 1,0 litro e 1,6 litros, com as vendas começando em outubro.



**Figura 4: Vendas domésticas dos veículos Scénic e Clio produzidos no Brasil**

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da Anfavea

\*Dados de 2002 estimados pelo autor.

Com a desvalorização do Real em janeiro de 1999, as montadoras que haviam chegado mais recentemente ao país tiveram que alterar seus planos. Peças e componentes passaram a ser muito mais caros no mercado interno, e as empresas entraram numa corrida para aumentar seus índices de nacionalização. O Renault Scénic, que começou com índice de 65%, teria esse valor aumentado para 70% até o final de 1999. Por outro lado, os veículos, componentes e peças fabricados aqui tornaram-se baratos no mercado internacional, estimulando as exportações. Uma segunda fábrica em construção pela Renault no Paraná, esta de motores, teve sua capacidade re-planejada, prevendo-se a exportação de uma parte da produção.

A Renault acabou construindo uma terceira fábrica no Paraná, a qual foi completada no início de 2002 e, em abril, a empresa iniciou ali a produção do comercial leve Master. Na mesma planta, a Nissan iniciou a produção da sua picape Frontier, em junho do mesmo ano. A inauguração dessa planta marcou a entrada da Nissan no Brasil como fabricante local. Esta empresa planejava lançar pelo menos quatro outros produtos no Mercosul até o final de 2005, aproveitando as operações industriais, de marketing, assistência técnica, serviços e vendas já existentes da Renault.

A nova desvalorização do Real ao longo de 2002, conjugada com a retração do mercado, começou a induzir as montadoras do país a exportar. Em 2002, a Renault exportou cerca de 2.500 veículos. Planejava chegar a 10.000 em 2003. A empresa também decidiu fazer da fábrica do Paraná a base de fabricação e plataforma de exportação de um carro mundial, cujo projeto seria definido no início de 2003 e fabricado em 2004. Com o objetivo de atingir volume, seria um carro acessível ao grande público, mas não necessariamente pequeno.

A Nissan, por sua vez, preparava-se para exportar sua picape Frontier para a Argentina. Planejava lançar, em meados de 2003, o utilitário Xterra, com taxa de nacionalização de 60%.

### **Exportações ou mercado interno?**

A indústria automobilística brasileira foi, sem dúvida alguma, a que realizou um dos processos de reestruturação produtiva mais significativos no Brasil nos anos 90. A maioria das novas fábricas instaladas aqui implantaram os equipamentos mais modernos e os sistemas produtivos mais avançados do mundo, em contraste com as plantas instaladas no passado, que traziam muitas vezes instalações sucateadas do exterior. As plantas antigas foram modernizadas e sua organização reestruturada, de forma a atingir níveis internacionais de produtividade e qualidade. A concorrência entre as empresas aumentou muito e isto estimulou a inovação. As empresas passaram a lançar aqui modelos de veículos globais e atuais das suas marcas. Isto tudo aumentou substancialmente a competitividade da indústria nacional e abria a oportunidade de exportação para mercados do Primeiro Mundo. Essa oportunidade ainda era pouco explorada.

No entanto, a indústria ainda permanecia protegida das importações de veículos pela alíquota de importação, que era de 35% no início de 2003. Além disso, a taxa de importação de autopeças para a produção era de somente 2%.

Por outro lado, a expansão do mercado interno era limitada pela pesada tributação de consumo incidente nos veículos. O peso total dos impostos no preço do veículo (incluindo IPI, ICMS, PIS e COFINS) chegava a ser de 25% a 33%. Na Europa Ocidental, o peso dos impostos sobre o consumo de automóveis estava em torno de 15%, no Japão 9% e nos Estados Unidos 7%. As altas taxas de juro, por sua vez, inibiam as vendas a prazo. Para estimular a demanda doméstica no setor seria necessário fazer uma revisão da carga tributária para se alcançar patamares internacionais e eliminar impostos em cascata ao longo da cadeia.

### **As ações de Poupel e as decisões a tomar**

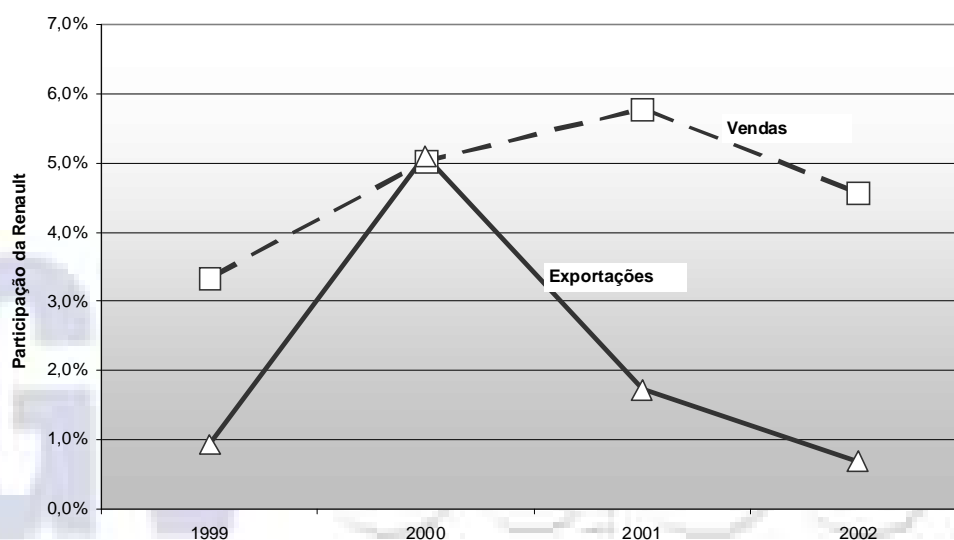
Ao assumir sua nova posição, as primeiras medidas de Poupel foram no sentido de promover um drástico enxugamento interno nas filiais no Mercosul. No Brasil, um turno de trabalho foi eliminado, foi criado um plano de demissões voluntárias e eliminada a duplicação de cargos que havia entre a planta de automóveis e a nova planta de comerciais leves. Poupel também promoveu um enxugamento nas rotinas e nos processos administrativos.

Na Argentina, onde as vendas tinham caído em mais de 50% devido à crise econômica local, os cortes foram mais profundos. Cerca de mil funcionários foram demitidos e o ritmo de produção foi reduzido. Apesar disso, a filial da Renault continuava na liderança do mercado argentino.

No âmbito das vendas, foram tomadas várias medidas visando estimular a comercialização. A empresa reforçou o sistema de vendas via internet, reformulando o site e agregando novos modelos. Em dezembro, a empresa não só vendeu os modelos Clio, Clio Sedan e Kangoo a preços especiais, mas ainda oferecia vendas com juros zero.



A despeito deste e de outros esforços, as vendas não reagiram o suficiente, e a Renault encerrou o ano de 2002 com perda de participação no mercado, que já estava deprimido (vide Figura 5). A produção da Renault no ano foi de 48.040 veículos, uma queda de 32% em relação a 2001. No entanto, a queda nas vendas internas de nacionais tinha caído muito menos, cerca de 11%, o que mostra que os estoques de produtos finais estavam muito altos no início de 2002 e, graças a Poupel, foram drasticamente diminuídos.



**Figura 5: Participação da Renault nas vendas no mercado brasileiro e nas exportações de veículos nacionais**

**Fonte: Elaborado pelo autor, com dados da Anfavea**

Agora, a empresa esperava uma reação nas suas vendas com o lançamento de uma versão reestilizada do compacto Clio no início de 2003 e de uma reformulação também das linhas da minivan Scénic no segundo semestre do ano.

Uma outra frente para vender mais era a exportação. Poupel queria programas de exportação mais arrojados. Declarou que pretendia elevar o volume de exportações de carros a 80 mil unidades por ano, para uma produção de 200 mil. A meta, de exportar 40% da produção, poderia ser alcançada até 2006, segundo ele. Desta forma, a direção da Renault queria reproduzir nos carros um desempenho externo semelhante ao que já tinha alcançado com motores.

Poupel e seus colaboradores iam, assim, tomando as medidas viáveis para atingir a lucratividade. Havia, porém, a outra parte da sua missão, a de fazer da operação brasileira uma base de exportação em massa de um veículo global.

Essa parte da missão exigia a definição do(s) veículo(s) a ser(em) exportados e, quanto a isso, a matriz ainda não tinha tomado uma decisão. Como se viu acima, havia no mínimo três possibilidades: um novo veículo monobloco compacto (menor do que a Scénic), sobre uma nova plataforma do Clio; a Scénic atual re-estilizada com um face-lift e algumas alterações mecânicas; e a inteiramente nova Scénic, ainda não revelada ao público mundial.

Por trás dessa decisão estava uma opção mais fundamental: a filial brasileira devia, com suas exportações, suprir mercados emergentes, mercados do Primeiro Mundo, ou ambos?

Os mercados emergentes (América Latina, Ásia excluindo Japão e Austrália, Europa Oriental, Rússia, Oriente Médio e África do Sul) e os mercados do Primeiro Mundo apresentavam demandas distintas. Nos mercados emergentes, como o brasileiro, a proporção de compradores que estava adquirindo um carro pela primeira vez era significativa e constituía a base do crescimento rápido desses mercados. Esses compradores, de renda relativamente baixa, desejavam tipicamente um veículo pequeno, barato e econômico e não valorizavam tanto o estilo ou o conforto. Até mesmo a qualidade era relegada a um segundo plano.

Já os compradores dos mercados maduros estavam em geral repondo um veículo que já tinham, e valorizavam muito o design, o desempenho e o conforto, que tendiam a ser associados com um estilo de vida e um padrão de renda e status. Esses compradores também davam muita importância a itens de segurança e ao controle de poluentes, ao passo que nos mercados emergentes tais preocupações não eram importantes. Por exemplo, enquanto que o México produzia veículos atualizados e mais caros, para o mercado americano, internamente comprava ainda veículos mais baratos e menos atualizados; o antigo Beetle (nosso Fusca) ainda era fabricado e vendido naquele país no fim de 2002.

Os três modelos tinham diferentes implicações para o destino das operações brasileiras. A Scénic re-estilizada seria adequada para os mercados emergentes; a nova Scénic seria apropriada para mercados do Primeiro Mundo; o novo veículo monovolume poderia ser adaptado para um ou o outro tipo de mercado. As implicações dos três modelos também eram muito diferentes quanto aos novos investimentos que a matriz teria que fazer no Brasil, sendo o face-lift a opção mais modesta e a da nova Scénic, a mais vultosa.

Havia também implicações quanto à competência produtiva da filial. Restringir-se a mercados emergentes demandaria menos qualificação; suprir o mercado Europeu ou americano exigiria um salto de qualidade. Se, por um lado, a opção pelos emergentes era menos arriscada e mais aceitável para a matriz, por outro lado, a qualificação mais alta da filial Brasileira, caso ela viesse a exportar para a Europa ou os EUA, lhe daria maior status e maior influência junto à matriz.

Uma outra forma de ver essa decisão era interpretá-la como a determinação do timing (momento adequado) de lançamento de novos modelos. Isto se resumia na questão: Trazer logo para o Brasil novos modelos globais (como fez a GM com a Meriva) ou “esticar” a vida dos modelos correntes, com alterações cosméticas? Esta questão se colocava especificamente com relação à nova Scénic, programada para ser lançada no Brasil, em princípio, só em 2005. Além da questão de timing, havia um risco envolvido nesse lançamento. O novos modelo do Mégane eram bastante radicais e tinham suscitado reações variadas na Europa. A nova Scénic, derivada desses modelos, ainda não tinha sido revelada ao público, mas provavelmente não seria menos controversa. E no Brasil, qual seria a reação?

A decisão também era dificultada pelo fato que ela teria impacto em outras operações do grupo. Por exemplo, se o Brasil exportasse veículos para a França, as vendas de veículos franceses seriam prejudicadas.

Finalmente, o índice de nacionalização também seria influenciado pela decisão. Exportações para o Primeiro Mundo exigiriam certos componentes sofisticados (por exemplo, de navegação por satélite) que precisariam ser importados.

Uma outra questão merecia ser considerada. Uma percepção que ganhava força no Brasil era de que uma das vantagens competitivas da indústria automobilística brasileira era a capacidade de engenharia e desenvolvimento dos técnicos daqui. Segundo essa visão, os carros criados especialmente para o mercado nacional teriam bom potencial para venda em outros grandes países emergentes, como a China, a Índia e a Rússia. Quanto à realização de atividades de engenharia e desenvolvimento no Brasil, a estratégia da matriz parecia clara: em abril de 1998, a Renault criou na França o seu Technocentre, que reunia, num mesmo local, centros de pesquisa e desenvolvimento de novos veículos, desta forma centralizando as atividades globais de P&D da empresa. Outras montadoras instaladas no Brasil tinham optado por uma orientação diferente, descentralizando essas atividades e valorizando-as nas respectivas filiais brasileiras: a Fiat, a General Motors e a Volkswagen.

Se você estivesse na posição de Pierre Poupel, que escolhas você faria e como as defenderia junto à matriz?

